

TESIS
3242

Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación
Social
Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis Monográfica

La afectación de la imagen institucional en
momentos de crisis

Caso: Crisis en Toyota, el recall más grande
de la historia.



Realizado por: Mercedes González

Asignatura: Presentación de Tesina

Cátedra: Lic. Manuel Montaner y Prof. Leonardo Cozza

Tutor: Prof. Lautaro Bustos

Comisión: 4M-LRP

Agradecimientos

A mi familia por su incondicional apoyo, a mi gran compañero de vida y a mis queridas amigas: Sofi, Nati, María y Vicky.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Indice

Introducción.....	4
--------------------------	----------

1. Capítulo 1: Los Activos Intangibles: Imagen, Identidad y Reputación

1.1.1. Los Activos Intangibles.....	10
1.1.2 La importancia de la gestión de los intangibles.....	12
1.2. La Identidad	15
1.2.1 La identidad como el Ser de la empresa.....	16
1.3. La Imagen.....	17
1.3.1 El proceso de formación de la imagen.....	19
1.3.2 El papel de la comunicación.....	20
1.4. La Reputación.....	21
1.4.1 La visión Reputacional.....	22
1.4.2 La Gestión de la Reputación.....	23

2. Capítulo 2: Crisis Institucional

2.1. ¿Qué es una crisis?.....	26
2.2. Issues Management.....	29
2.3 Planificación de Crisis.....	32
2.3.1 Construcción de Posibles escenarios de crisis.....	33
2.3.2 Prevención.....	34
2.3.3 Identificación de la crisis.....	38
2.3.1 Control de la crisis.....	39
2.3.2 Contención de la crisis.....	40
2.3.3 Mitigación de la crisis.....	40
2.3.4 Evaluación.....	41

2.4 Gestión de la Comunicación de Crisis.....	41
2.5 La importancia de actuar con rapidez.....	43
2.6 El liderazgo y la crisis.....	44

3. **Capítulo 3: Caso Toyota**

3.1. Una reseña de la empresa.....	46
3.2. Antecedentes.....	52
3.3. El recall automotriz más grande de la historia.....	54
3.4. Consecuencias.....	59

4. **Capítulo 4: El Impacto de la Crisis en la Imagen y La Reputación.....**

5. Conclusión.....	75
6. Bibliografía.....	81



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

La idea que dio origen a este trabajo de investigación fue el caso Toyota, ocurrido en el 2012, el cual tuvo una repercusión a nivel mundial, entonces el tema de esta tesina se basa en La Afectación de la imagen institucional en momentos de crisis, para analizar el tema se hará foco en el caso Toyota.

Una crisis institucional es una situación determinada que pone en riesgo a una organización. Dennis Wilcox define a la crisis como:

"un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general".¹

Es decir que es un estado de difícil manejo que una organización puede llegar a transitar.

Luciano Elizalde define a la crisis como:

"una situación en la que una organización puede perder su posición relativa de poder, refiriéndose a la estabilidad de la misma".²

Por otro lado la imagen organizacional es la representación mental que tienen los públicos acerca de una organización. Estas representaciones se conforman a través de experiencias directas o indirectas de las personas con la organización.

¹ Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron (2001) *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* Madrid Pearson Educación Madrid, S.A.

² ELIZALDE, Luciano (2004) *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires, La Crujía, Pág. I.

Paul Capriotti dice que:

"la imagen condiciona la realización de una valoración, las personas ven a la organización como positiva o negativa, como buena o mala, a partir de la información que posee el individuo".³

A su vez Joan Costa ve a la imagen como un supravvalor. Dice que:

"la imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa. Es lo único que diferencia globalmente a una organización de las demás".⁴

Estos dos conceptos serán fundamentales para este análisis, un buen manejo de una crisis puede generar que la imagen de una organización no se vea dañada.

La importancia de la comunicación en una situación de crisis puede significar la salida inmediata de la misma. La falta de preparación de las organizaciones para enfrentar una crisis es un problema que se puede dar en muchas ocasiones.

La base de este trabajo está fundada en la forma en que las crisis afectan a la imagen institucional, se analizarán diversos casos tratando de encontrar una respuesta a la verdadera afectación que se produce en las empresas.

Hipótesis:

³ Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel. Barcelona, 1999.

⁴ Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía. Buenos Aires, 2003.

La afectación de una crisis en la imagen institucional en Toyota se da por un mal manejo en la comunicación, lo cual produce a su vez la caída de su reputación.

Para la realización de este trabajo se plantearon una serie de objetivos que son fundamentales para analizar el caso de una manera adecuada. Se decidió utilizar conceptos clave de las relaciones públicas para analizar el caso de Toyota, indagar en los métodos de comunicación utilizados por la empresa para afrontar la crisis, poder definir si realmente la forma de encarar la comunicación es un factor para el decaimiento de la imagen institucional y por ultimo definir un método apropiado para enfrentar las crisis institucionales y como las mismas deben ser encaradas.

El marco teórico de esta tesis está basado en aportes de la comunicación y las relaciones públicas.

La comunicación como una manera de entender el proceso comunicativo, en donde no es posible hablar del principio o del fin de la comunicación, ya que un proceso es dinámico, está en un constante devenir eternamente cambiantes y continuo, teniendo en claro el concepto de proceso las organizaciones podrán establecer una manera eficaz de comunicar, es decir que los mensajes que emite la organización lleguen y mantengan la fidelidad tal cual como fueron enviados, que el propósito comunicativo sea entendido, ya que la finalidad de la comunicación es afectar e influir.

Utilizaremos la teoría situacional de los públicos de James E Grunig quien propone conocer la información y la interacción entre una organización y sus públicos para facilitar su gestión.

Las Relaciones Publicas aportaran sin duda a esta tesis ya que se refiere a la comunicación y como se desarrollan vínculos entre una organización y sus públicos, la importancia del rol del relacionista público

y la implementación también del Modelo Simétrico Bidireccional propuesto por Grunig y desarrollado por varios autores, el modelo plantea una comunicación de doble vía en donde la organización escuche y responda a las necesidades de los públicos y por supuesto cuidando sus intereses.

Se desarrollaran conceptos básicos de la comunicación y las relaciones públicas como lo son la imagen, la identidad, la reputación, el manejo de las crisis, basándonos en múltiples autores que aborden estos temas.

Para realizar un acercamiento a estos temas se los definirá a continuación:

Podemos definir imagen como el conjunto de percepciones y valoraciones de rasgos que caracterizan a una institución, una marca o un producto.⁵

Joan Costa la define como lo único que diferencia a la organización de las demás.

Scheinsohn dice que la imagen "es la síntesis mental que los públicos elaboran acerca de la empresa"⁶ y que la empresa es la responsable de la misma.

La identidad corporativa en cambio es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia.

Una concepción dinámica de la identidad implica entenderla como la convergencia de: la historia de la organización, su cultura corporativa y su estrategia empresarial vigente.⁷

⁵ Villafañe, Justo. Imagen o reputación una cuestión metodológica, disponible en www.villafañe.com (consultado: 21/06/2011)

⁶ Scheinsohn, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. Ediciones Macchi.

⁷ Villafañe, Justo. Identidad, Imagen y reputación corporativas, disponible en www.villafañe.com (consultado: 21/06/2011)

La reputación a su vez es:

“el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Gestionar la reputación implica gestionar la “realidad” de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés.”⁸

Según Justo Villafañe, gestionar la reputación es de gran necesidad dado que: incrementa el valor bursátil, aumenta el valor comercial atrae y mantiene el talento humano. Propone a la reputación como la base del nuevo liderazgo. ⁹

Por último el concepto de crisis, otro de los pilares de este análisis, al cual Elizalde define como:

“un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis”. ¹⁰

Todos estos conceptos y teorías nos permitirán analizar con claridad la comunicación de Toyota y como ésta manejo la crisis que le toco vivir.

La metodología utilizada fue llevar a cabo un estudio de tipo descriptivo aplicando métodos cualitativos. En primer lugar se desarrolló el marco teórico utilizando para esto material bibliográfico de diversos

⁸ www.reputacioncorporativa.org/reputacion-corporativa (Consultado: 22/06/2011).

⁹ Villafañe, Justo (2004). *La buena reputación*. Madrid, Editorial Pirámide, Madrid. 2003.

¹⁰ Elizalde, Luciano (2004) *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires, La Crujía.